العنوان:	طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة : دراسة ميدانية على عينة من مدراء الشؤون الإدارية بالمؤسسات العامة بمدينة طرابلس
المصدر:	مجلة الجامعي - النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي - ليبيا
المؤلف الرئيسي:	أبوشعاله، هشام فتحي
المجلد/العدد:	ع23
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	ربيع
الصفحات:	179 - 194
رقم MD:	770961
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الشئون الإدارية، مدراء المؤسسات، المؤسسات العامة، مدينة طرابلس، ليبيا
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/770961

طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من مدراء الشؤون الإدارية بالمؤسسات العامة بمدينة طرابلس

■ د.هشام فتحي أبوشعاله*

مقدمة

لم يعد هناك مجالا للشك إننا نعيش عصر تقنية الاتصال الحديث وسرعة انتقال وسريان المعلومات، فقد تطورت تقنية الاتصال لتشمل المؤسسات والمنظمات الكبرى، ومن هنا كانت الحاجة ملحة إلى ضرورة ممارسة عملية الاتصال بالشكل الصحيح الأمر الذي يتطلب من القائم بالاتصال ضرورة إلمامه بل وإتقانه لفنون ومهارات الاتصال التنظيمي، حيث إن عملية الاتصال تبنى دائما على المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال الذي يرغب في توصيل مجموعة من الأفكار أو المعلومات إلى المستقبل، وخلال عملية توصيل هذه المعلومات يعتمد القائم بالاتصال على عدة أساليب ووسائل تساعد في نجاح عملية الاتصال، التي تتطلب دائما مجموعة من الشروط العلمية الصحيحة من أبرزها خصائص أو مواصفات القائم بالاتصال من قدرة على الإقناع، والكتابة أو التحرير الصحيح للرسالة، والقراءة، والمصداقية، وغيرها من هذه المهارات.

ويعد القائم بالاتصال داخل المؤسسات - موضوع هذا البحث - أكثر الأشخاص ممارسة لعملية نقل واستقبال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وعادة ما ترصد هذه المهمة لمدير الشؤون الإدارية داخل المؤسسات المختلفة.

أولا. مشكلة البحث:

تعتبر عملية تحديد مشكلة البحث من أهم وأبرز العوامل الأساسية لنجاح الباحث في السيطرة على الخطوات المنهجية التي تأتي بعد تحديد المشكلة،» ويساهم تحديدها في بلورة، وتوضيح أهمية الدراسة والافتراضات التي تستند عليها، ونوعية المعلومات والبيانات، والوسائل، والعينات، والأمثلة والتجارب والأساليب، وأنواع المناهج العلمية التي يستعان بها في إعداد الدراسة» .[1]

---

*عضو هيئة التدريس بقسم الإعلام - كلية الفنون والإعلام جامعة طرابلس

ولقلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع القائم بالاتصال داخل البنية التنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة داخل ليبيا، لذا يعتبر هذا البحث محاولة علمية متواضعة لتسليط الضوء على خصائص ومهارات القائم بالاتصال التنظيمي ومدى قدرته على ممارسة الاتصال بالشكل الصحيح، ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال السؤال التالي: **ما هي طبيعة وخصائص القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية الليبية؟** دراسة ميدانية على عينة من مدراء الشؤون الإدارية في المؤسسات العامة بمدينة طرابلس.

ثانيا. أهداف البحث:

تأتي عملية تحديد الأهداف لتترجم وتوضح مضمون مشكلة البحث من خلال مجموعة من النقاط التي يمكن تسميتها بالأهداف، وتنحصر أهداف البحث في الآتي:

1 - التعرف على خصائص القائم بالاتصال من حيث (المستوى التعليمي، والخبرة المهنية في مجال ممارسة عملية الاتصال، وما مدى معرفته بمهارات الاتصال المختلفة).

2 - التعرف على ما مدى رضا القائم بالاتصال عن الوظيفة الاتصالية داخل المؤسسة.

3 - التعرف على ما إذا كان القائم بالاتصال داخل المؤسسة يشارك الإدارة العليا في عملية وضع وتنفيذ الخطط والبرامج الاتصالية داخل المؤسسة.

4 - التعرف على أهم الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

5 - التعرف على ما إذا كانت الإدارة العليا تقوم بعملية تقييم للبرامج والوسائل الاتصالية داخل المؤسسة.

6 - التعرف على أهم الصعوبات والعوامل التي تؤثر على القائم بالاتصال.

ثالثا: تساؤلات البحث

تعد التساؤلات من أهم المراحل المنهجية التي يقوم بها الباحث وذلك لأنها (تنبثق من المشكلة التي ينوي الباحث البحث عن حلول لها).[(2)] ويحتاج البحث إلى ضرورة الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي يمكن القول إنها تلخص وتحدد بشكل قطعي ما يرغب الباحث في معرفته عن القائم بالاتصال بالمؤسسات العامة الليبية. وتتلخص تساؤلات البحث فيما يلي:

1 - ما هي خصائص ومواصفات وقدرات القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة عليه؟

2 - ما مدى رضا القائم بالاتصال عن الوظيفة الاتصالية ؟

3 - هل تسمح الإدارة العليا للقائم بالاتصال بالمشارك في عملية وضع وتنفيذ الخطط والبرامج الاتصالية ؟

4 - ما هي أهم الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال داخل المؤسسة ؟
5 - هل تقوم الإدارة العليا بعملية تقييم للبرامج والخطط الاتصالية داخل المؤسسة ؟

رابعا. المنهج المستخدم:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف والتحليل والتفسير والمناقشة لخصائص ومهارات القائم بالاتصال داخل المؤسسات الليبية. ولزيادة التحديد فقد اعتمد البحث على مسح أساليب الممارسة من خلال اعتماد صحيفة الاستبار (المقابلة المكتوبة) وذلك للتعرف على ممارسة القائم بالاتصال لعملية الاتصال داخل المؤسسة

خامسا. المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات الخدمية العامة في مدينة طرابلس، حيث يصل عددها حسب موقع الصفحة الرسمية لبلدية طرابلس على شبكة التواصل الاجتماعي الفيس بوك (بلدية طرابلس المركز)* إلى حوالي 43 مؤسسة خدمية. وبالتالي تم اختيار عدد خمس مؤسسات من المجموع الكلي، بشكل متعمد وذلك لعدة أسباب أهمها:

1 - مراعاة حجم وعنوان المؤسسة.
2 - سهولة الوصول والتعاون معها.
3 - مدى فاعلية الخدمات التي تقدمها.
4 - طبيعة الخدمات التي تقدمها.
5 - رغبة وموافقة المؤسسة بالتعاون مع الباحث، وهذه الموافقة كانت مشروطة بعدم تحديد اسم المؤسسة.

ووفقا لما سبق تم إجراء عدد خمس مقابلات شخصية، مبنية على مجموعة من الأسئلة، مع السادة مدراء الشؤون الإدارية بتلك المؤسسات على اعتبار أنهم أكثر الأشخاص ممارسة لعملية الاتصال كانت جميعها في شهر ديسمبر 2014 .

ويمكن القول إن المقصود بالقائم بالاتصال في هذا البحث هو مدير الشؤون الإدارية بالمؤسسات العامة العاملة بمدينة طرابلس

القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية الليبية.

سنحاول من خلال هذا الجزء من البحث الحديث عن طبيعة المسؤول عن الاتصال أو القائم بالاتصال في المؤسسات الليبية، وذلك من خلال الدمج بين الجانب النظري والميداني في مجموعة من العناصر الأساسية التي تركزت حولها أسئلة استمارة الاستبار.

1 طبيعة مسؤول الاتصال ومشاركاته في تطوير الاتصال التنظيمي.

أولا: المقصود بالمسؤول أو القائم بالاتصال.

سنتناول في هذا الجزء القائم بالاتصال أو الشخص الذي يشرف على عملية الاتصال بالمؤسسات الخدمية من حيث مستواه العلمي وخبرته العملية، ومساهمته في تطوير وتحسين الاتصال، وفيما يلي أهم العناصر:

1. طبيعة القائم بالاتصال.

لقد لاحظنا من خلال إجابات مدراء الشؤون الإدارية، عدم وجود سياسة مستقلة للاتصال داخل المؤسسات الخدمية، بمعنى عدم وجود إدارة أو قسم متخصص في ممارسة الاتصال، وبالتالي قد لا يكون هناك وجود لمسؤول عن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية، غير أنه من الطبيعي أن نجد أكثر الأشخاص ممارسة للاتصال داخل تلك المؤسسات مدراء الشؤون الإدارية، حيث تعتبر إدارات الشؤون الإدارية بالمؤسسات الخدمية أكثر الإدارات استخداما وممارسة للاتصال داخل وخارج المؤسسة، وعلى هذا الأساس تم اعتبار مدراء الشؤون الإدارية كمسئولين عن ممارسة الاتصال بتلك المؤسسات.

وسنتحدث فيما يلي عن القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية الليبية من خلال خبرته في مجال الاتصال، ومساهمته في تطوير أساليب وقنوات الاتصال.

2. المهارات الأساسية والخبرة العملية للقائم بالاتصال.

يعتبر القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية أكثر الأشخاص ممارسة لعملية الاتصال، وبطبيعة الحال لا بد أن يتمتع بالإضافة لمستواه العلمي بخبرة عملية في مجال ممارسة الاتصال، حيث لاحظنا من خلال البحث، أن مدراء الشؤون الإدارية (القائم بالاتصال) لديهم مؤهلات جامعية، غير أن تخصصات بعضهم مختلفة عن طبيعة أعمالهم، كما أن خبرتهم في مجال ممارسة الاتصال محدودة وغير كافية لإعداد وتنفيذ برامج الاتصال التنظيمي، فقد لاحظنا أنهم يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال الإدارة، في حين تنقصهم الخبرة في مجال تحرير الرسائل واختيار القنوات الصحيحة للاتصال. وتجدر الإشارة إلى أن من أهم المهارات التي يتوجب على القائم بالاتصال السيطرة عليها وتوظيفها بشكل جيد في عملية نقل واستقبال المعلومات ما يلي:(3)

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة

معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .

- ■ مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- ■ مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- ■ مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وآمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

- ■ الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،أيسر وانخفاضا في الإشاعات .
- ■ تقييم نتائج الاتصال : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال

وبالإضافة لتلك المهارات يتوجب على القائم بالاتصال القيام بمجموعة من المهام منها[4]:

- ■ تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .
- ■ توعية العاملين بضرورة الابتعاد عن الاتجاهات السلبية : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .
- ■ توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .
- ■ تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
- ■ تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين من الاتصال مع بعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو

طرفا فيها .

ومن جهة أخرى يقع القائم بالاتصال في عدة أخطاء عند مزاولته الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية تعتمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم المعلومات التي يود نقلها إلى المستقبل، ومن هذه العوامل: الدوافع، والخبرة، والتعليم، والفهم والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية. ويمكن توضيح تلك العوامل من خلال النقاط التالية:[5]

1 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.

2 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.

3 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل، وليس لمصلحته.

4 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرين.

5 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

6 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أن قيمه ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

7 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

8 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم والتقدير والإضافة ، الحذف والتغيير للمعلومات التي لديه.

9 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يعتقد أن المستقبل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليه.

10 - يخطئ القائم بالاتصال عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث، فهي أم حسنة أو سيئة، بيضاء أو سوداء.

ثانيا: وجهة نظر القائم بالاتصال حول تطوير الاتصال.

لقد أكد القائم بالاتصال أن الاتصال التنظيمي بالمؤسسات الخدمية يعاني من عدة مشاكل فنية وإدارية ومادية، تعيق عملية انتقال المعلومات وانتشارها داخل المؤسسة. وفيما يلي عرض لبعض الإجابات التي تحصلنا عليها من الأخوة المسؤولين عن الاتصال بتلك المؤسسات:

ففي بعض المؤسسات أكد لنا مدراء الشؤون الإدارية أنهم غير متخصصين في مجال الاتصال، حيث اختلفت مجالات تخصصاتهم بين المحاسبة والعلوم السياسية والهندسة والاقتصاد. أما عن الخبرة في مجال ممارسة فنون ومهارات الاتصال فقد كانت إجاباتهم تنحصر في النقاط التالية:

- يمارس أغلب مدراء الشؤون الإدارية من منطلق أن عملية الاتصال ليست صعبة ويمكن لكل شخص ممارستها بشكل جيد.
- الخبرة في مجال الاتصال محدودة ولا تتعدى أساليب الاتصال المعروفة أو التقليدية.
- أن المطلوب من مدير الشؤون الإدارية ممارسة الاتصال وفقا للسياسة المرسومة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي لا يخرج الاتصال اليومي عن استقبال الرسائل والرد عليها.

أما فيما يتعلق بممارسة المؤسسة للاتصال التنظيمي بشكل واضح ودقيق مع جميع أطراف التنظيم، فقد أكد الجميع على أن ممارسة عملية الاتصال لا تخلو من بعض المشاكل الروتينية مثل:

- تأخر وصول جزء من المعلومات.
- الوقوع في بعض اللبس وعدم الفهم لمحتوى الرسالة.
- توجيه الرسالة للشخص الخطاء.
- استخدام بعض المصطلحات غير المعروفة لمستقبل الرسالة.
- عدم متابعة رد الفعل على الرسالة والتأكد من فهم المستقبل له.
- عدم وجود قنوات اتصال حديثة.

وفيما يتعلق بتطوير برامج الاتصال داخل المؤسسات الليبية فقد تركزت إجابات أفراد العينة على أن تطوير الاتصال يتوقف على ثلاثة جوانب أساسية:

1. ضرورة وجود أشخاص متخصصين في مجال الاتصال.
2. مدى اقتناع الإدارة العليا بفاعلية الاتصال والحاجة إلى تطويره.
3. ضرورة الاعتماد على الوسائل والأساليب الحديثة في ممارسة الاتصال.

وتعد عملية تطوير أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة مطلب أساسي خاصة في ظل التقدم التقني الموجود في العالم فممارسة الاتصال تختلف عن الأعمال الأخرى باعتبارها تعتمد بشكل كبير على عملية نقل ونشر واستقبال المعلومات، وكل ذلك يتم من خلال عملية الاتصال والتواصل داخل وخارج المؤسسة.

ومن جهة أخرى يرى القائم بالاتصال داخل المؤسسات الليبية أن تطوير وظيفة

الاتصال التنظيمي تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى تحسين أساليب الاتصال من أجل مواكبة تطورات التقنية في مجال تحسين مستوى الخدمة والتعامل مع الآخرين. كما أن هناك الكثير من الأنشطة والوظائف التي تحتاج إلى تطوير ومن بينها لا بد من استخدام الأساليب والوسائل الحديثة لتفعيل دور الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، مثل استخدام الانترنت.

وأخيرا يمكن القول أن إغلب إجابات مدراء الشؤون الإدارية أكدت على أن الاتصال التنظيمي ليس على ما يرام، حيث إنه يعاني من بعض المشاكل الفنية أو التقنية فالاتصال داخل المؤسسة يعتمد على مجموعة من الوسائل القديمة وهذه الوسائل من وجهة نظرهم لا تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة في مجال الاتصال.

ثالثا: مشاركة القائم بالاتصال في إعداد وتنفيذ برامج الاتصال.

يعتبر المسؤول عن وظيفة الاتصال، أحد إبرز عوامل نجاح وفاعلية الاتصال، فهو الموجه والمشرف والمنسق بين أطراف الاتصال، كما يعرف بشكل جيد كيف يتصل ومتى وبأي وسيلة. (6)

لذا تحرص المؤسسات كبيرة الحجم على إنشاء إدارة متخصصة للاتصالات داخل وخارج المؤسسة يكون على رأسها مسؤول يتمتع بالقدرة على ممارسة الاتصال والإقناع والشخصية القيادية، حتى يستطيع قيادة عملية الاتصال وتطويرها وتفعيل دورها.

كما يكون من واجبات المسؤول عن وظيفة الاتصال المساهمة والمشاركة في وضع السياسة العامة لبرامج الاتصال داخل المؤسسة وكذلك المشاركة في بحث مشاكل الاتصال ووضع الحلول واتخاذ القرارات اللازمة.(7)

ولقد أكد أحد مدراء الشؤون الإدارية عدم وجود مشاركة في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث قال "إن المؤسسة لا تعير أهمية لبرامج الاتصال التنظيمي، وبذلك لا توجد حاليا مشاركات في تفعيل دور الاتصال داخل المؤسسة، ولكن أتمنى في المستقبل أن تتغير نظرة الإدارة العليا لوظيفة الاتصال وأن تقتنع بأن دور وظيفة الاتصال لا تنحصر فقط في نقل المعلومات من والى أطراف التنظيم، وأن للاتصال الكثير من الوظائف الحيوية والوسائل التقنية الحديثة التي تساهم في تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع وتساعد في تطويره وتقدمه".

وهذا يؤكد عدم مساهمة أو مشاركة مدير الشؤون الإدارية في تطوير برامج الاتصال نتيجة لعدم اهتمام الإدارة العليا بوظيفة الاتصال. وفي مؤسسة أخرى أكد مدير الشؤون الإدارية أن مستوى مشاركته ضعيفة، وتتفاوت المشاركات حسب أهمية الموضوع، حيث

قال " نحن نشارك في العديد من البرامج التي تساعد في تطوير العمل اليومي، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث هناك برامج وتخصصات بعيدة جدا عن مجال التخصص، وبالتالي لا نستطيع المشاركة فيها، أما البرامج ذات العلاقة بهذه الإدارة، فنحن نشارك فيها باستمرار، أما عن فكرة تطوير برامج الاتصال التنظيمي فمشاركتنا قليلة، وتنحصر في مناقشة بعض المشاكل الآنية، التي قد تعيق العمل، وترى الإدارة العليا ضرورة دراستها وحلها، على سبيل المثال نعاني دائما من قلة الأدوات التي نحتاجها في عملية الاتصال مثل أجهزة الفاكس، وأحيانا أخرى تعطل شبكة التلفون الداخلي نتيجة لعدم وجود أجهزة حديثة،وغير ها من الصعوبات".

ولقد لاحظنا أن أغلب مدراء الشؤون الإدارية لديهم مساحة للمشاركة في تطوير برامج الاتصال، وهذا مؤشر جيد على وجود نوع من المشاركة والمساهمة في تفعيل برامج الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الليبية، غير أن هناك بعض المشاركات التي قال أصحابها إنها غير فعالة ولا ترقي إلى المستوي المطلوب ونؤكد هذا من خلال بعض ما ورد في المقابلات الشخصية مع المدراء أن هناك مشاركة أساسية وفعالة لمدير الشؤون الإدارية في إعداد برامج الاتصال، ولكن هناك دائما نوع من التداخل في عملية إعداد وتنفيذ هذه البرامج، وهذا يرجع لمشاركة بعض الإدارات الأخرى في إعداد هذه البرامج دون تنسيق مسبق مع إدارات الشؤون الإدارية.

ومما سبق يتضح أن هناك مشاركة من قبل القائم بالاتصال في إعداد برامج الاتصال داخل المؤسسة، غير أن هذا لا يعني أن الاتصال التنظيمي بالمؤسسة له دور فعال ومؤثر، فهذه المشاركة قد تكون في حدود محددة ولا تسهم بشكل حقيقي في تطوير الاتصال، حيث أن نتائج أغلب إجابات أفراد العينة أكدت عدم فاعلية دور الاتصال التنظيمي وضعف مستواه، وعدم وجود برامج للاتصال التنظيمي، وكذلك وهو الأهم عدم اهتمام الإدارة العليا بوظيفة الاتصال. وفي بعض المؤسسات كانت مشاركات القائم بالاتصال تنحصر في دراسة وتطوير بعض البرامج الأخرى المتعلقة بطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة دون النظر إلى الخطط والبرامج الاتصالية المستخدمة وكيفية تطويرها.

إجمالا ومن خلال هذا العرض لآراء المسؤولين عن الاتصال داخل المؤسسات الخدمية، فيما يتعلق بمشاركتهم في إعداد وتفعيل برامج الاتصال التنظيمي، يتضح أن هناك شبه اتفاق بين جميع المؤسسات على عدم اهتمام الإدارات العليا بوظيفة الاتصال.

رابعا: الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل القائم بالاتصال.

يستخدم عادة القائم بالاتصال العديد من الوسائل الاتصالية من أجل إيصال المعلومات

إلى المستقبل، حيث يتوقف استخدام وسيلة معينة على طبيعة المستقبل ومستواه العلمي وخبرته، والقائم بالاتصال داخل المؤسسة الليبية عينة الدراسة يستخدم بعض الوسائل التقليدية أثناء اتصاله بالعاملين، حيث أكد جميع مدراء الشؤون الإدارية بالمؤسسات على استخدامهم للوسائل الاتصالية التقليدية، ونتعرف فيما يلي على الوسائل التي يستخدمها المسؤولون بتلك المؤسسات.

ففي المؤسسة (X) أكد القائم بالاتصال قائلا " نحن نركز بشكل أساسي على استخدام الرسائل الإدارية، والتليفون، حيث يتم إرسال أكثر المعلومات عن طريق البريد المكتوب فهو أكثر دقه في شرح وتفسير المطلوب من العاملين، ونستخدم كذلك التلفون من خلال استخدامنا للشبكة الداخلية للتليفون الخاصة بالمؤسسة، حيث يسهل مع التلفون شرح وتوضيح محتوى ومضمون الرسائل المكتوبة، ويوجد أيضا مجموعة من الاتصالات الأخرى مثل الاجتماعات واللقاءات الدورية والوسائل المطبوعة كصحيفة المؤسسة ولوحة الإعلانات وغيرها ".

أما في المؤسسة (XX) فقد أكد القائم بالاتصال قائلا «نستخدم دائما الهاتف سواء الداخلي عن طريق الشبكة الداخلية الموجودة بالمؤسسة أو عن طريق الهاتف الخارجي، كذلك نستخدم بعض الأساليب الأخرى مثل الرسائل الإدارية والمنشورات والتقارير والمذكرات الداخلية، أما بالنسبة لصحيفة المؤسسة فتعتبر غير ذات جدوى خاصة في ظل عدم اهتمام المؤسسة ببرامج الاتصال حيث إن الصحيفة تصدر مرة كل ثلاثة أشهر، وأحيانا تتأخر لتصدر مرة كل خمسة أشهر. أما عن الانترنت فنحن لا نستخدم أبدا الانترنت لمارسة العمل اليومي، ولكن يستخدم الانترنت من قبل بعض الإدارات كإدارة العلاقات الخارجية، حيث يتم من خلاله الاتصال ببعض المؤسسات الخارجية « .

وفي المؤسسة (XXX) قال مسؤول الاتصال« أننا نركز دائما على الاتصالات التليفونية، وكذلك على الوسائل المطبوعة مثل الصحيفة، والكتيبات، والأدلة، والمذكرات الداخلية، لوحات الإعلانات وصندوق المقترحات وكل تلك الوسائل تستخدم من أجل تفعيل دور الاتصال داخل المؤسسة.»

كما أكد مسؤول الاتصال داخل المؤسسة (XXXX) قائلا "عادة نستخدم الوسائل الأكثر فاعلية في الاتصال بأطراف التنظيم المختلفة، مثل التليفون الداخلي،

وهو في رأي من أفضل الوسائل لشرح وتفسير الفكرة أو الموضوع الذي يدور حوله الاتصال، وكذلك للسرعة في إبلاغ الطرف الثاني بالمعلومات ومعرفة رد الفعل في نفس اللحظة، إلا أن من عيوب التليفون أنه يقع ضمن الوسائل التي لا يمكننا توثيقها بشكل رسمي، لذا فإنه عندما يتعلق الاتصال بموضوع حساس جدا مثل الاستفسار عن قضية

معينة أو متابعة مشكلة معينة، فنحن في هذه الحالة نفضل الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل الرسائل والتقارير والمذكرات الداخلية وغيرها من الوسائل."

وأخيرا بالمؤسسة (XXXXX) قال القائم بالاتصال « نستخدم باستمرار الوسائل التقليدية المعروفة لدى جميع العاملين، حيث نعتمد على التليفون والفاكس وجهاز الكمبيوتر الخاص بالمنظومة الداخلية للمؤسسة كما نستخدم باستمرار الرسائل الإدارية والمذكرات الداخلية والمنشورات والتقارير فقط « .

من خلال ما سبق يتضح أن هناك اتفاقا بين جميع مسؤولي الاتصال بالمؤسسات الخدمية على استخدام الوسائل التقليدية، وعدم استخدامهم الوسائل التقنية الحديثة كالأنترنت والراديو الخاص بالمؤسسة والتلفزيون الداخلي، وهذا يؤكد وجود ضعف في دور الاتصال التنظيمي، ونقص في استخدام الوسائل الاتصالية المتطورة، مع العلم أن المؤسسات الخدمية تعتبر أهم المؤسسات التي تساهم بشكل كبير في تطوير النشاط الاقتصادي في ليبيا. ويمكننا حصر أهم الوسائل التي يستخدمه القائم بالاتصال في المؤسسات الليبية في الآتي: (الرسائل الإدارية ،الهاتف، المذكرات الداخلية، الفاكس، التقارير، الاجتماعات).

2. نظرة الإدارة العليا تجاه وظيفة الاتصال التنظيمي.

نحاول من خلال هذا الجزء توضيح مدى أهمية الاتصال للمؤسسة، وكيف تتعامل الإدارة العليا بالمؤسسات الليبية مع برامج الاتصال من حيث التقييم والمتابعة والتنفيذ.

أولا: أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للإدارة العليا.

تأتى الإدارة العليا على قمة تنظيم أي مؤسسة ويمثلها رؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ومديري القطاعات ومديري العموم، وتهتم الإدارة العليا بالأمور والقضايا الاستراتيجية ذات المدى الطويل وعلى مستوى المؤسسة ككل، كما أن الإدارة العليا تمارس الاتصالات التنظيمية خلال وضعها للسياسات العامة والخطط الشاملة للمؤسسة ككل وتتابع تنفيذها من خلال الاتصال المباشر بالإدارة الوسطى، التي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، ويمثل هذا المستوى مديري الأنشطة الوظيفية الرئيسية داخل المؤسسة مثل مدير الإنتاج ومدير التسويق والمدير المالي ومدير الموارد البشرية.[8]

ويختص أعضاء الإدارة الوسطى بإدارة الأنشطة الرئيسية من خلال ترجمة فلسفة ورؤية وسياسات الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية فى شكل خطط تفصيلية وبرامج لتنظيم العمل، ويتم ذلك من خلال قنوات الاتصال المتاحة أمام تلك الإدارات. وتقدر كفاءة أعضاء الإدارة الوسطى بقدر ما يكون فهم الإدارات التنفيذية لتوجهات وسياسات الإدارة

العليا وبالتالي يتحدد مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. [9]

و يّعد الاتصال التنظيمي شريان المؤسسة النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات تنظيمية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

ولقد تطورت الأساليب الإدارية وأصبحت في العصر الحديث أكثر تقنية وأكثر عملية "والإدارة العليا الواعية هي التي تتغلب على أساليب الإدارة التقليدية لأنها لم تعد تفي بالمطلوب، وتسارع إلى استخدام التقنية الاتصالية الحديثة، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة"[10].

وسنحاول في هذا الجزء التعرف على واقع العلاقة التنظيمية الموجود بين الإدارة العليا والاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية من خلال العناصر التالية:.

حاجة الإدارة العليا للاتصال.

تأتي حاجة الإدارة العليا للاتصال التنظيمي من خلال حاجتها لتبادل البيانات والمعلومات مع أطراف ومستويات التنظيم المختلفة، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة العليا تسعى في عملها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفهم سلوك العاملين بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. ويقول مينتزبيرج إن «عمل المدير ما هو إلا الاتصالات اللفظية والمكتوبة، ملاحظا أن المديرين يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة، وعليهم أيضا أن يشاركوا الآخرين في رؤيتهم أو في رسمهم للاتجاه الذي يودون قيادة مؤسستهم نحوه، فإذا لم يكن بإمكانهم الموافقة بإحكام وعقلانية على هذه الخطط فإنهم سينجرفون في الاتجاه المعاكس، ساحبين معهم فريق العمل أو المؤسسة نحو الاضطراب والتعطيل وربما الإفلاس»[11].

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض لعملية الاتصال وهي جوهر عمل الإدارة العليا في المؤسسة. وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون إنجازات الإدارة العليا. ونظرًا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة العليا، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومن جهة أخرى فإن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة. لذا فإن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال التنظيمي الفعال، وذلك بوضع

سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون العاملين على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها المختلفة[12].

ومن جهة أخرى لم نلاحظ للأسف من خلال بحثنا هذا، أن هناك اهتماما حقيقيا ببرامج الاتصال داخل المؤسسات الخدمية، حيث أكد جميع المسؤولين على حاجة الاتصال التنظيمي إلى الكثير من الاهتمام والتطوير، ومن جهة أخرى فقد سبق لنا الإشارة إلى ضعف المستوى العام لوظيفة الاتصال التنظيمي داخل تلك المؤسسات، وحرصها على ممارسة الاتصال التنظيمي بالأساليب التقليدية.

ثانيا: تقييم ومتابعة أنشطة الاتصال التنظيمي.

تحرص في الغالب المؤسسات الحديثة ذات الحجم الكبير على متابعة وتقييم كافة البرامج والعمليات الإدارية، للوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه سير العمل، ومحاولة السيطرة عليها ومعالجتها بالأساليب الحديثة، وتعتبر عملية الاتصال داخل تلك المؤسسات القلب النابض، وهي لذلك تسعى دائما إلى تحسين وتطوير أساليب الاتصال بينها وبين العاملين في جميع المستويات، ومن خلال بحثنا، لا حظنا غياب عملية التقييم والمتابعة لوظيفة الاتصال، حيث إن الإدارات العليا لا تستخدم أساليب الاتصال الحديثة عند قيامها بعملية الاتصال مع العاملين، وسنحاول من خلال العناصر التالية التعرف على واقع العملية الاتصالية بين الإدارات العليا والعاملين بالمصارف.

1 - **كيف تستخدم الإدارة العليا الاتصال التنظيمي؟**

تمارس الإدارات العليا بالمؤسسات الخدمية عملية الاتصال بالعاملين من خلال استخدامها واعتمادها على الاتصال ذي الاتجاه الواحد، المتمثل في القرارات والتعليمات واللوائح التي تصدرها، ومن المعروف أن سياسة الاتصال ذات الاتجاه الواحد لم تعد تتماشى مع العمليات الإدارية الحديثة، فالمصارف تعتبر من المؤسسات التي تعتمد على الاتصال والتواصل السليم سواء بينها وبين العاملين أو بينها وبين العملاء، حيث لا بديل عن سياسة الاتصال ذي الاتجاهين، والذي يعتبر من أفضل أنواع الاتصال داخل المؤسسة.

والمؤسسات الخدمية الليبية تتجاهل أهمية خلق مناخ اتصالي فعال، لعدم معرفتها بالأساليب الحديثة أثناء تعاملها مع العاملين، وقد أكد العاملون بهذه المصارف كما سبق لنا القول إن المؤسسات الخدمية لا تهتم بدور الاتصال الصاعد، حيث أشرنا إلى العديد من النسب التي أكدت غياب الاتصال الصاعد بالمؤسسات الخدمية، وسنتعرف من خلال آراء المسؤولين على طبيعة العلاقة الاتصالية بين الإدارات العليا والعاملين.

لقد اتضح لنا من خلال المقابلات الشخصية أن الإدارات العليا تعتمد على أسلوب

الاتصال المكتوب بشكل أساسي، حيث تعتمد على تحرير الرسائل الإدارية، والقرارات التي عادة ما تأخذ شكل منشور يوزع من خلال إدارات الشؤون الإدارية، كما تستخدم أيضا الهاتف خلال ممارستها للعمل اليومي، حيث يمثل الهاتف مصدرا للاستعلام والفهم خاصة في حالة وجود مشاكل وقضايا عالقة. كما أتضح أيضا من خلال المقابلات الشخصية أن الإدارات العليا لا تسعى لتغيير سياسة وأسلوب الاتصال الموجود، ظنا منها أن أي تغيير قد يربك عملية الاتصال ويشتت العمل، ويخلق عدم فهم عند العاملين.

2 - **تقييم أنشطة الاتصال من قبل القائم بالاتصال.**

تعتبر عملية تقييم البرامج والأنشطة الإدارية المختلفة من العمليات الحيوية الحديثة التي تدل على مدى وعي وإدراك الإدارة العليا بالمؤسسة بتلك الأنشطة. فالمتابعة والتقييم من الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة. لذا تحرص المؤسسات في الغالب على متابعة وتقييم جميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بها، سواء كانت برامج مالية ،اجتماعية، إدارية، أو برامج اتصالية، وذلك للتعرف على الكيفية التي تم بها إنجاز الأعمال، والمشاكل أو العوائق التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ تلك الأنشطة،[13] غير أن المؤسسات الخدمية الليبية لا تهتم بعملية متابع وتقييم ما تقوم به من أعمال وبرامج خاصة فيما يتعلق بأنشطة وبرامج الاتصال التنظيمي.

فقد أتضح من خلال المقابلات أن القائمين بالاتصال بجميع المؤسسات لا يقومون بتقييم البرامج والأنشطة الاتصالية، وذلك لكون الاتصال اليومي لا يحتاج إلى تقييم وهذا يرجع لعدم وجود خطط اتصالية مرسومة بشكل مسبق، وأن القائم بالاتصال يمارس عملية الاتصال اليومي بشكل روتيني وهو ليس بالأمر الغريب خاصة في ظل غياب الاهتمام المباشر بوسائل وأهداف وبرامج الاتصال التنظيمي بشكل عام، فليس من المنطقي أن تقوم هذه المؤسسات بتقييم برامج وأنشطة الاتصال غير الموجودة أصلا.

وحتى تستطيع الإدارات العليا الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي تساعدها من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، يجب أن تفتح المجال أمام القائم بالاتصال وتشجع سياسة الاتصال ذات الاتجاهين، والاستماع الجيد للمقترحات والآراء التي يقدمها القائم بالاتصال، حيث إن معظم القرارات التي تتم على أساس من المعلومات غير الكاملة، لا يكتب لها النجاح فعادة ما يمتنع بعض العاملين من التعامل والتجاوب مع تلك القرارات وذلك لأنهم يعتقدون أن تلك القرارات لا تخدم مصالحهم بل تخدم مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى.

وخلاصة القول إن القائم بالاتصال داخل المؤسسات الليبية يمارس عملية الاتصال بشكل تقليدي دون وجود سياسة اتصالية مكتوبة ودون وجود خطط وبرامج اتصالية.

الخلاصة

من خلال دراستنا لطبيعة القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية في ليبيا اتضح لنا مدى إتباع تلك المؤسسات للأسلوب التقليدي للاتصال وأن إمكانية استخدام التقنية الحديثة للاتصال شيء جيد ومفيد ولكن محاط بمجموعة من المخاطر أبرزها:

1 - رغبة عدد كبير من المؤسسات الليبية في عدم التغيير وذلك خوفا من أن أي تغيير في نظام الاتصال وخاصة الاعتماد على التقنية الحديثة قد ينعكس سلبا على مستقبل العاملين وبالتالي قد تصبح عملية تقليص عدد العاملين أمرا محتما وضرورة من ضرورات التقنية الحديثة.

2 - ما تفرضه التقنية الحديثة من إعادة تأهيل وتدريب للعاملين وهذا قد يتطلب من المؤسسات ضرورة دفع مبالغ كبيرة لتحقيق تنمية بشرية تتماشى مع التقنية الحديثة.

3 - وجود كوادر إدارية غير واعية بأهمية التقنية الحديثة وما تلبيه من خدمات للمؤسسة والفرد والمجتمع.

4 - عدم الانفتاح بالشكل المطلوب والاندماج في سوق العمل والمنافسة داخليا وخارجيا يمثل عقبة في سبيل تطوير مؤسستنا الليبية، ويؤخر عملية الاستفادة من الوسائل الاتصالية الحديثة.

لذا يحتاج القائم بالاتصال في مؤسساتنا الوقت والإمكانيات والرعاية التامة من الإدارة العليا حتى يستطيع رسم ووضع الخطط والبرامج الاتصالية على أكمل وجه. كما تحتاج الإدارة العليا لأن تعلم أن ممارسة الاتصال بشكل تقليدي ليست في صالح المؤسسة وأن سوق العمل والمنافسة تتطلب ضرورة التطور والتغيير على جميع الأصعدة. ويمكننا في نهاية هذا البحث سرد مجموعة من النقاط الأساسية التي تمثل إجابات على تساؤلات البحث:

1 - أكد القائم بالاتصال داخل المؤسسات الخدمية الليبية عدم رضاه عن مستوى الاتصال التنظيمي خاصة في ظل عدم وجود اهتمام واضح من إدارة المؤسسة.

2 - يتمتع القائم بالاتصال بخبرة جيدة في مجال ممارسة العمل اليومي والروتيني ولكنه غير ملم بفنون ومهارات الاتصال الفعال.

3 - يفضل القائم بالاتصال ممارسة عملية الاتصال بالشكل التقليدي لسهولة إرسال واستقبال المعلومات ويعتقد أن عملية تطوير وسائل وأدوات الاتصال قد تحدث نوعا من الفهم والانسجام مع التقنية الحديثة من قبل العاملين.

4 - يستخدم القائم بالاتصال الوسائل التقليدية مثل الرسائل الإدارية والتقارير

والهاتف والاجتماعات والمذكرات الداخلية في عملية الاتصال.

5 – لا يشارك القائم بالاتصال الإدارة العليا في عملية وضع وتنفيذ الخطط والبرامج الاتصالية.

6 – أكد القائم بالاتصال أن الإدارة العليا لا تقوم بعملية تقييم البرامج والخطط الاتصالية التي هي في حقيقة الأمر غير موجودة.

مراجع البحث

1 – غازي حسين عناية، مناهج البحث، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 167 .

2 – عابدين الدردير الشريف، موضوعات وقضايا وإشكاليات منهجية في البحث الإعلامي،ط1، طرابلس، منشورات جامعة ناصر الأممية، 2010،ص36 .

3 – يورك برس، الاتصال الفعال:برنامج للتطوير الذاتي، ط1، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، 2002،ص26 .

4 - MANAL A.MAKL AND WAEL ABU MOGLI. COMMUNICATION SKILLS. JORDAN. DAR AL - MASSIRA. 2002. P 69.

5 – . إليزابيت تيرني، فن تفعيل مهارات الاتصال، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2003، 57 .

6 - D'ALMEIDA. Nicole. LIBAERT. Thierry. La communication interne de l'entrepris. 4e édition. Dunod. Paris. 2004. P 56.

7 – عبدالله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر،ط2،الرياض،مكتبة العبيكان، 1997،ص220 .

8 - MINTZBERG. Henry. le management : voyage au centre des organisations. éditions d'organisation. traduit par Jean - Michel Bebar. Paris. 2004.p 117.

9www.oboulo.com/search.php?q=l%27organisation+de+l%27entreprise &start=0&topConsult=0 . 72010/10/.

10 – ميشيل هاتيرسللي، ليندا ماكجينت،سامر جلعوط، الاتصال والاتصال الإداري:المبادئ والممارسة،ط1، لبنان، دار الرضا للمعلومات،2000، ص 149 .

11 - PERETTI. Jean - Marie. Gestion des ressources humaines. 12e édition. vuibert. Paris. 2005.

12 – فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه – نظرياته – وسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،2003، ص 47 .

13 - MROY. Fatima. La communication professionnelle. Al nahda Al arabia. Liban. 2004.p 29.